

LA FAMILIA EMPRESARIA EN LA TERAPIA DE FAMILIA Y PAREJA

Nuria Lasheras Mayoral
Terapeuta de Familia y Pareja
Abogada y Directiva de Empresa Familiar
lasheras.nuria@gmail.com

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Familia Empresaria: Definición y Características

La familia empresaria es la familia que está ligada a una empresa, bien porque hay familiares propietarios (accionistas) o que tienen responsabilidades de gestión (trabajadores) o dirección (directivos o miembros del Consejo de Administración) en la empresa.

La relación entre empresa y familia es un tema objeto de estudio en el campo de la teoría de las organizaciones y de la empresa.

Dentro de este marco teórico relacionaremos a continuación los aspectos que, a nuestro parecer, muestran con mayor claridad que el hecho de ser familia empresaria influye directamente sobre aspectos fundamentales de la relación familiar.

1. La familia empresaria está unida por un legado y origen común, esto es, comparten el control y gobierno de una empresa que, a su vez, es parte esencial de su identidad. En la familia empresaria existe un deseo y voluntad de continuidad que se manifiesta en la transmisión de la empresa y su cultura a través de las generaciones. De ahí que el tema de la sucesión de las generaciones familiares en el seno de la empresa sea vital.

2. La empresa familiar es un sistema social complejo en el que se interrelacionan tres subsistemas: familia, empresa y propiedad.

3. La principal **fente de estrés** en la empresa familiar entre los miembros de la familia que trabajan en la misma es la relación familiar propiamente dicha; esto es, el carácter de la relación personal que comparten los miembros de una familia. De hecho, los roles familiares, o los celos entre hermanos se transfieren también al trabajo.

4. La **íntima interconexión entre la familia y la empresa** provoca que, con frecuencia, se deban cuidar y solventar los problemas derivados de los siguientes aspectos:

- Solidaridad familiar

Las relaciones entre parientes son más fuertes cuanto más próximo es el parentesco. Por ejemplo, en ocasiones se da trabajo en la empresa a los hijos, prescindiendo de sus capacidades y de su verdadera vocación; en perjuicio de quienes están más alejados del núcleo familiar o son ajenos a la familia.

- Defectos en la comunicación

Si en la familia hay poco diálogo, es probable que, con relación a la empresa, o en la propia empresa también haya escasez de comunicación.

- Existencia de secretos

Es frecuente considerar los temas de la empresa como una prolongación de los de la familia, los cuales no deben ser aireados en público. En consecuencia, no se discute suficientemente sobre los problemas y necesidades de la empresa, puesto que son equiparados en el seno de la familia con los secretos familiares.

5. Hay aspectos de la familia que pueden estar regulados en un **protocolo familiar**. Éste contiene la normativa que regula las relaciones personales, profesionales y económicas entre la familia y la empresa, y entre éstas y la gerencia. De hecho regula aspectos como las políticas de empresa de jubilaciones y empleo de familiares, o políticas sociales y familiares que persigan reforzar las tradiciones familiares o la solidaridad entre miembros de la misma familia. Puede incluso establecer un régimen económico matrimonial determinado para los miembros de la familia propietarios del capital de la empresa.

6. En la empresa familiar existen ciclos de vida, y momentos de crisis y de cambio, que influyen directamente sobre la familia. Uno de los más importantes es la **sucesión o relevo generacional**. Planear la sucesión es siempre complicado, y en concreto para los socios fundadores. Éstos se enfrentan ante una decisión difícil que suelen retardar en el tiempo. Enumeramos las principales causas: las repercusiones que tiene sobre su cónyuge, que pierde el cargo de «primera dama»; la tensión que

supone para él tener que elegir muchas veces entre sus hijos; y que dejar de controlar el negocio implica dejar de controlar a su familia.

1.2. Objetivos e Hipótesis

El objetivo del presente estudio es analizar las implicaciones que tiene en el seno de la familia el hecho de que alguno de los miembros de la familia, de la generación actual, o pasada, sea fundador de una empresa.

Consideramos que la historia de la empresa así como las oportunidades e inconvenientes que surgen para los miembros de la familia modifican irremisiblemente la familia de la que el fundador es parte.

Persiguiendo dicho objetivo se han analizado las características comunes que comparten las familias empresarias. Características que las conforman y configuran, y que es necesario contemplar en la terapia de familia cuando nos encontramos ante una familia empresaria.

La hipótesis de partida es que la existencia de la empresa familiar en el seno de una familia nutre y retro-alimenta aspectos tan importantes de la misma como la propia historia familiar, la relación entre los miembros de la familia y su propio sistema de valores.

La historia familiar está compuesta por todos los hechos relevantes que suceden en la familia.

Todos estos hechos son relevantes en la medida en que conforman el modo en que la familia se ha enfrentado a cada uno de ellos, y cómo cada miembro lo vive.

La relación entre los miembros de la familia cambia cuando alguno de ellos comparte también trabajo, o cuando todos ellos deciden también acerca de un proyecto conjunto empresarial, muchas veces sin haberlo elegido voluntariamente.

El sistema de valores de la familia se conforma por las actitudes que cada familia construye hacia todos los criterios posibles: morales, de estilo de vida, laborales; según establece la clasificación de M^a J. Conellas. Los conflictos familiares asociados a valores surgen cuando la familia no tiene bien definido ni aceptado su sistema de valores. La empresa familiar hace suyos los valores familiares dentro de la cultura de la empresa lo que, por ende, refuerza el sistema de valores de la familia.

2. MÉTODO

2.1. Muestra

Hemos analizado en profundidad cuatro casos de familias empresarias. En todas ellas la segunda generación de la familia había asumido el negocio; esto es, alguno de los hijos del fundador estaba trabajando en el mismo, fuera o no accionista propietario.

En todos los casos realizamos una entrevista de dos horas de duración a uno de los hijos del fundador de la empresa, que se encontraba dirigiendo la empresa en la actualidad.

En un caso pudimos contar, a su vez, con la opinión en primera persona del fundador de la empresa familiar, que accedió a ser entrevistado junto a su hija, que también trabajaba en el negocio.

En todos los casos la sucesión se ha producido con éxito excepto en uno, lo cual nos ha ayudado a estudiar los componentes que garantizan el equilibrio en la empresa familiar y, por ende, en la familia de referencia. Aceptamos el caso dentro del estudio porque hacía tan sólo tres meses que el hijo se había desligado del negocio familiar.

2.2. Instrumentos: Entrevista

Durante la realización de la entrevista se siguió el esquema de preguntas que, a continuación se relaciona, aunque se dio prioridad a las conversaciones espontáneas que pudieran aportar mayor información.

- Constitución de la empresa familiar
 - ¿Quién fue el fundador? ¿Hace cuántos años?
 - Planteamiento inicial del proyecto empresarial. Cambios del mismo.
- Desarrollo.
- ¿Cómo afecta el momento que atraviesa la familia en el momento que atraviesa la empresa? Relación entre los cambios en la familia y cambios en la empresa.
 - ¿Cómo se incorporaron al proyecto el resto de miembros de la familia?
 - ¿Qué han aportado cada uno de ellos?
 - Retos del día a día
 - Formas de afrontar los conflictos
 - En qué han cambiado las relaciones familiares por el hecho de trabajar juntos
 - Conciliación de la vida personal y familiar
 - Momentos cruciales en el desarrollo de la empresa
 - ¿Quiere/quiso incorporarse a la empresa algún otro miembro de la familia?
 - Puestos de trabajo y responsabilidades que ocupan cada uno de los miembros de la familia

- ¿Quién está presente en el Comité de Dirección?
- ¿Cómo se toman las decisiones más importantes del negocio? ¿Dónde?
- Ventajas de la familia empresaria
- Inconvenientes de la familia empresaria
- ¿Qué cambiaría si echara la vista atrás?

3. RESULTADOS

Para cada uno de los casos estudiados a continuación transcribiremos el contenido de la entrevista que mantuvimos, y acto seguido realizaremos la valoración del caso desde nuestro análisis.

Entrevista A:

FUERON ENTREVISTADOS EL PADRE (P) Y LA HIJA (H) DE UNA MISMA FAMILIA, QUE EN LA ACTUALIDAD TRABAJAN JUNTOS EN LA EMPRESA FAMILIAR

Negocio de venta de telas para tapicerías. Cuentan con una tienda abierta al público, y también con clientes industriales. Estas dos áreas están bien diferenciadas, así como el departamento comercial y el de administración.

El propietario, y único gerente, es único accionista junto con su mujer desde la constitución de la sociedad en el año 1.977.

Es padre de familia (P), de cinco hijos, a los que ha hablado del negocio, al que todos se sienten vinculados, aunque sólo una hija (H) ha decidido trabajar en el mismo. Todos los hijos estudiaron carreras diversas, en ningún caso encaminadas por los padres a la sucesión en el negocio.

Durante la historia del negocio trabajó en el mismo una cuñada y varios sobrinos que abandonaron el negocio, y con los que no ha habido buena relación posterior.

Ahora mismo, de seis personas actualmente trabajando en el negocio (habitualmente son ocho, y están haciendo una selección de personal) tres pertenecen a la familia: P, H y un sobrino que lleva trabajando en el área comercial diecisiete años. Desde el principio este sobrino rechazó la posibilidad de hacerse cargo de la dirección de la empresa, con lo que no ha visto frustradas sus expectativas ante la entrada en el negocio de H.

P tiene sesenta y tres años y está preparando a H, desde hace tres años, para que pueda sucederle en el negocio, si a ella le gusta y acepta. H estudió Farmacia, pero tras un año de ejercicio en su profesión ésta le decepcionó. Se planteó que lo que le gustaba de aquel trabajo era el contacto con el público, y que quizás el trabajo en la empresa

familiar podría colmar sus expectativas. Entonces realizó cursos de tipo económico – financiero para formarse en aquellos aspectos relacionados con el mundo empresarial.

P, tras buscar sucesores para hacerse cargo del negocio familiar sin encontrarlos, se estaba planteando vender la sociedad cuando llegara a la edad de jubilación. En este momento H le comentó que le gustaría tener la oportunidad de trabajar en el negocio. P lo comentó con su mujer y con todos los hermanos, y como estaban de acuerdo, H comenzó a trabajar en la sociedad. En un futuro P no tiene decidido la participación en acciones que dará a cada uno de los hermanos en el negocio, ni cómo lo articulará teniendo en cuenta que H trabaja en la empresa.

El lugar donde se toman las decisiones estructurales que afectan a la empresa es la familia: P lo habla todo con su mujer, y toma en cuenta la opinión de sus hijos. Dentro de la empresa, él como gerente, y única cabeza, dirige el negocio. Desde que se incorporó H, P delega en ella todo lo que puede. Comenzó delegándolo todo, y luego ha ido recortando las áreas en las que ha comprobado que se necesita mayor experiencia. De hecho, H se reúne semanalmente con los empleados y luego comenta con P la marcha del trabajo y los asuntos que surgen.

P no está seguro de que H quiera continuar en el negocio –así se lo transmite en la entrevista- y H dice que no está segura, que le asusta la responsabilidad que implica llevar adelante el negocio que tan brillantemente ha guiado P. Comenta que conocen casos cercanos de negocios bien gestionados que se han hundido cuando se ha realizado el relevo generacional.

H ahora mismo se dedica al área administrativa (habiendo dejado un poco apartado el área comercial), aunque están buscando una persona que pueda ocuparse de la misma, para que H pueda formarse en el área comercial. P considera la parte fundamental del negocio conocer y adquirir una buena relación con proveedores y clientes. Esto – comenta- se logra con la siguiente máxima «ver, oír e ir conmigo»

A H lo que más le atrae es el trato con el cliente, aunque reconoce que en ocasiones es impulsiva. P comenta que alguna vez en el pasado él mismo se ha dejado llevar por la impulsividad en su relación con el cliente, pero que los cuida mucho porque son la base fundamental del negocio.

La relación entre P- H admiten que es buena, y ha cambiado desde que trabajan juntos en que ahora hablan más que antes. Los dos evitan hablar del negocio fuera de trabajo, salvo que no haya más remedio. Los temas de trabajo los hablan en la oficina. Se reúnen cuando tienen temas que comentar.

Cuando surgen diferencias de parecer o criterio entre ambos (conflictos), P los afronta controlando el diálogo, y manejando el silencio. Conversa teniendo en cuenta

que no dialoga con un empleado sino con un miembro de su familia. H los afronta asumiendo que hay otras formas distintas de hacer las cosas en función de la experiencia que le ha proporcionado el trabajo continuo. Confirma que con el tiempo asume mejor los conflictos, aunque cuando sale molesta con su padre de la oficina sigue molesta con él en casa. No diferencia entre la figura de jefe y la figura de padre.

Respecto a «trabajar juntos y ser familia» comentan que la principal ventaja es que la confianza que existe en la otra persona en que va a cumplir sus compromisos, actuar de una forma ética y pensar siempre en el buen fin del negocio. Y el principal inconveniente es que los conflictos en el trabajo son también conflictos de relación personal

VALORACIÓN DEL CASO A:

Se respira libertad en la decisión que H tomó, y P respeta sus tiempos y su decisión, si decide quedarse al frente del negocio. No se observa presión por parte de P para que H se ocupe de la sucesión en la empresa.

Es un negocio hecho a medida por la persona del gerente fundador, esto es, muy personalizado. El hecho de que H sienta miedo ante el relevo generacional demuestra que es consciente de la tarea que tiene por delante: demostrar que con su forma distinta de ser y hacer en el negocio puede llevarlo adelante.

En la decisión de H de abandonar la carrera profesional en el mundo de la farmacia con poca experiencia laboral creemos que influyen el peso de la herencia, y la fidelidad familiar.

En contra del traspaso generacional tienen el tiempo: hay poco tiempo para hacer el traspaso, y el día a día no permite poder hacerlo. Tener que apagar fuegos puede quemar las aspiraciones de H en su formación y ganas por suceder a P.

En su favor, ambos tienen activos importantes que pueden aportar:

- P la experiencia y el saber hacer
- H la frescura, la energía, la riqueza, la creatividad y renovación de ideas

Se observa un déficit de comunicación entre P y H. No se habla abiertamente del tema que más preocupa a los dos: si H será capaz de suceder a P en la dirección del negocio. Sería importante que pudieran compartir sus expectativas y retos.

Consideramos que es necesario un plan de sucesión: estudiar en qué áreas es prioritario sucederse y delegar, y en qué plazos de tiempo.

Entrevista B:

Fue entrevistada la hija (H) del fundador del negocio (P), que en la actualidad dirige el mismo junto a su madre (M)

La empresa fue fundada por P y M hace 18 años. Se trata de un negocio de manipulación y reciclado de papel.

P tenía experiencia como fabricante de papel, y venía de una familia de papeleros (su abuelo, su bisabuelo lo fueron) y M dirigía la administración y las finanzas. Han tenido 4 hijos, que han estado siempre vinculados al negocio, desde pequeños; conocían personalmente a clientes y proveedores, y en los veranos trabajaban en el negocio.

El producto que comercializan es papel de una calidad especial, tipo seda o cartón, destinado a envolver zapatos, bolsos o a ser papel de regalo. También el papel que envuelve la fruta, la carne o el pescado, que debe tener un registro sanitario. Sus proveedores son fabricantes de papel y sus clientes son minoristas.

P murió hace 5 años. Cuando le diagnosticaron la enfermedad, un año antes, la empresa estaba acometiendo una gran inversión, en maquinaria y en naves. En aquel momento P y M se reunieron con H y le pidieron que continuara al frente del negocio. H en este momento estaba trabajando en una fundación en recursos humanos, y estaba a punto de irse a trabajar a Inglaterra. En esa conversación ella «les dio su palabra». La fuerza de este compromiso le ha ayudado a permanecer al frente del área comercial durante estos años.

La empresa pertenece, por herencia, a los cuatro hermanos y a M. M es administradora única, y es responsable de administración y finanzas. H es responsable del área comercial, de compras y ventas. El responsable del almacén es un cuñado de H, que lleva muchos años en el puesto, y dirige al personal del almacén (5 personas) y coordina el trabajo de rebobinado, manipulación, guillotina y empaquetado.

Se preguntó a H por qué la sucesora de la labor de su padre, en aquel momento tan crítico, había de ser ella y no otro de sus hermanos. Respondió que dos de ellos son maestra e ingeniero, por lo que no están formados para el trabajo en la empresa, y el otro hermano tenía entonces 18 años y comenzaba la universidad. La familia siempre había sido partidaria de que los hijos estudiaran sus carreras, y comenzaran su vida laboral fuera de la empresa familiar, y cuando adquirieran experiencia pudieran trabajar en el negocio.

Los comienzos en el negocio fueron muy duros para H. P se encontraba muy enfermo, y echó en falta el periodo de formación, de aprendizaje del negocio, que siempre habían planeado. Haber sido capaz de coger las riendas le ha dado mucha fuerza en su

bagaje personal. Reconoce que ahora «nada me da miedo». Se sentiría capaz de acometer cualquier reto profesional, aunque no conociera el sector o no tuviera experiencia en el puesto de trabajo.

Cuando P murió, H y M no pudieron permitirse un tiempo de luto. A los dos días tenían que estar al frente del negocio. A las dos las unía, en su relación personal, la tristeza y las ganas de luchar.

H reconoce que la ventaja y el inconveniente de trabajar con la familia, lo bueno y lo malo, es la confianza. En los momentos de conflicto M y H intentan hablar, comunicarse es la receta. E intentar no mezclar las conversaciones laborales en casa y en el trabajo. H no quiere hablar de trabajo con M delante de sus hermanos.

H reconoce que no haber podido «parar» la vida diaria, para vivir el duelo, ha pasado factura a M y a ella. Hace un año H no pudo con el peso que llevaba a sus espaldas, y M convocó una reunión familiar con todos los hermanos, que ayudó a superar la crisis.

M y H siguen en contacto con las cosas de P, continuando su trabajo, con sus cosas. Esto es bueno y malo para sobrellevar la pérdida –admite H-. Tiene la satisfacción de continuar su negocio pero no dejan de recordarlo, siempre está presente. Además de que en el área comercial, que llevaba P, los clientes y proveedores comparan las decisiones de H con las que hubiera tomado P.

H habla de la casa familiar, el chalet en el que vivieron con sus padres. Dice que «la casa es el centro de la familia». En ella viven ahora M y H, aunque H se ha comprado otro apartamento, para cuando se independice, y M tiene otro piso que compró con P, «pensando en la jubilación».

M se encuentra muy cansada, fueron muchas las tareas que tuvo que asumir: ser padre y madre, abuelo y abuela, hombre y mujer de la casa (arreglos, enchufes...) y administradora de la empresa. H reconoce que M ha sido muy fuerte y valiente, que pone el punto de cordura y orden en la organización, y que su relación personal con clientes y proveedores es importante para la marcha del negocio.

A H le gusta el área comercial, las relaciones personales con clientes y proveedores. Reconoce que le ayudó en los inicios el hecho de que los conocía desde pequeña por la relación familiar, y que todos se volcaron con ella, por amistad con la familia. Los proveedores demostraron mucha fidelidad.

H reconoce que la fuerza de la familia está en su ética, el valor de la palabra, el demostrar que la persona está por encima del dinero y de los negocios. Esta ética que

su padre demostró en su hacer profesional, es la que comparte toda la familia, y es garantía para proveedores y clientes.

También le gusta la versatilidad de tareas (hasta llevar material en la furgoneta a los clientes, cuando se necesita ayuda), el ser mujer en un sector de hombres, y la libertad para organizarse su propia agenda de viajes y reuniones.

Lo que a H no le gusta de trabajar en el propio negocio es que admite que «nunca dejas de trabajar». Admite que se siente siempre conectada al trabajo, cosa que no le ocurría cuando trabajaba por cuenta ajena.

Hablamos de los conflictos que pueden generarse en el seno de la familia debido a compartir trabajo. Conoce muchas familias que han acabado «a tortas». En su propia familia cuenta el caso de su tío, hermano de su madre, que trabajó unos años en el negocio de sus padres, a quien su padre le enseñó todo. Sin previo aviso montó un negocio por su cuenta, en competencia directa con el de sus padres. La actitud de M fue vital en este momento, se definió con claridad: «Es mi hermano, y no vamos a discutir por la empresa». Nunca se volvió a hablar de trabajo en las reuniones familiares y se mantuvo el contacto. A H sí le pesa este episodio familiar, sobre todo porque cuando ella asumió el trabajo en la empresa no recibió ayuda de su tío.

Cuando pregunto a H por el futuro, me dice que desde que murió P ella vive el día a día, no tiene planes a futuro. También me comenta que no cree que la empresa sobreviva otra generación debido la irrupción de la competencia china, sería amenaza para el sector puesto que no se siente apoyado por el gobierno español.

Ahora se encuentran en momento de cambio, planeando nuevas inversiones y delimitando el organigrama con las responsabilidades de cada uno en su puesto de trabajo. De hecho, H dedica un día a la semana a su trabajo con discapacitados, a M le gustaría asumir menor responsabilidad y existe la posibilidad futura de que el pequeño de los hermanos se incorpore en un futuro a la administración de la empresa.

VALORACIÓN DEL CASO B:

Se transmite el oficio de fabricante/manipulador de papel a través de las generaciones. El abuelo, el padre y ahora su hija. Podría seguir transmitiéndose si la marcha del sector lo permite, puesto que la entrevistada lo supedita a la fuerte competencia en el mismo, y no a otro aspecto. El oficio, ahora empresa familiar, configura la historia familiar

En un momento de crisis familiar, provocado por la grave enfermedad del fundador se plantea la continuidad del negocio, fuente de la economía familiar, como una prioridad a resolver en el seno de la familia.

H renuncia a su propio proyecto laboral, instantáneamente, fruto de la petición de sus padres. La fuerza de la palabra dada, de ser responsable de continuar el legado familiar hace que renuncie a sus propios intereses.

H define la casa de sus padres como «el centro de la familia»; de hecho, a dicha casa volvió ella a vivir cuando comenzó a dedicarse a la empresa familiar, y en ella se reúnen con frecuencia con su madre y con sus hermanos. Llama la atención que M y H dispongan de otra casa, cada una, donde vivir.

H reconoce que ella tiene una forma distinta de gestionar la empresa, puesto que es una persona diferente a su padre, pero que la continuidad existe en los valores familiares, que forman parte de la ética y cultura empresarial. Piensa que esto es fuente de confianza para clientes y proveedores.

M y H debieron continuar a marchas forzadas con el negocio familiar, lo cual no les permitió tener su momento de duelo, al tiempo que estar en contacto con «las cosas» de P cada día tampoco lo ha facilitado. Ahora que el negocio ha superado la fase crítica es momento de reestructuración, y de que cada una encuentre el lugar que quiere tener en el mismo.

En este sentido, M podría delegar la contabilidad en la gestoría, y ella dedicarse a supervisar dicho trabajo, a la par que apoyar a H en las relaciones comerciales, cuando ella lo requiera. De tal forma que disminuiría su horario de trabajo.

En cuanto a H, al ser preguntada por sus ideas respecto al futuro, reitera que seguirá al frente del área comercial porque, lo tiene claro, «dio su palabra».

Pensamos que sería positivo que H pudiera compatibilizar su compromiso empresarial con un mayor espacio de libertad para dedicarse a otras áreas, como el trabajo con discapacitados que ella comenta, para que la renuncia a dedicarse plenamente a su propio proyecto laboral pueda ser compensada.

Entrevista C:

Fue entrevistada la hija (H1) del fundador del negocio (P), que en la actualidad dirige el mismo junto con su hermana (H2)

Negocio fundado hace trece años por varios socios, aunque desde hace diez años el padre (P), neurocirujano, y la madre (M) de la familia se ocupan en exclusiva de la propiedad y gestión del negocio. Se trata de la gestión de un centro que realiza resonancias especializadas para la detección de cáncer.

P y M tienen tres hijos, de los cuales dos hijas, H1 y H2, trabajan en la empresa familiar.

H1 comienza a trabajar en el negocio hace cinco años. Ella es abogada y trabajaba en temas legales en una multinacional, y ya con dos hijas, tenía problemas de conciliación de la vida familiar y laboral. P le pide que se incorpore en el negocio, debido a que M había tenido que dejar la gestión por problemas de salud y quería tener un apoyo en el negocio. H1 nunca se planteó entrar en el negocio cuando acabó la carrera, porque no estudió una profesión relacionada con el mismo, y porque era importante para ella tener una experiencia profesional si en algún momento se planteaba incorporarse.

H2 se incorporó al negocio hace dos años. Había estado opositando y tenía una formación que valoraban, aunque no fuera en el sector sino en temas legales.

La empresa tiene dos áreas diferenciadas: Laboratorio e Imagen. Ambas áreas comparten los servicios de Calidad y Registro, Administración y Personal.

Ahora mismo trabajan en la empresa familiar P, H1 y H2.

P ocupa el cargo de Director Médico, y supervisa a un médico adjunto que trabaja en dicha área, aunque no tiene un horario continuo.

H1 está al frente de Laboratorio y H2 de Imagen. Aun así comparten funciones y responsabilidades. En un futuro les gustaría diferenciar claramente las mismas, aunque ahora mismo no lo consideran una prioridad.

H1 llama diariamente a P para departir temas con él. Él guía el día a día. Y cuando H1 y H2 tienen opiniones diferentes respecto a un tema, es P quien decide y desempata. H1 define la relación con P como comprensiva: aconseja y apoya.

Una vez a la semana todo el personal directivo mantiene una reunión de intercambio de información (incluidos P, H1 y H2).

Una vez a la semana, en casa de los padres, se reúnen a comer los padres y las dos hijas para comentar la marcha del negocio y tomar las decisiones estratégicas. M, que recibe un informe mensual de resultados, está presente aunque las decisiones se toman entre los otros tres.

Cuando la familia entera se reúne se mezclan los temas laborales con los del día. Las parejas respectivas se mantienen al margen y evitan opinar.

El tercer hermano es mucho más pequeño que sus hermanas (20 años menos), vive en Barcelona y se está formando en restauración y cocina. No es partícipe de estas reuniones ni tiene nada que ver con la sociedad.

Cuando se pregunta sobre el futuro que les gustaría para su organización, la entrevistada responde con firmeza. Les gustaría crear una nueva red de ventas y contratar un Director General, que gestionara el día a día de la organización, de tal forma que ellos pudieran quedarse en el plano de decisiones finales y de propiedad. Lo ven lejano porque dependen de tener presupuesto para esta área, del que ahora no disponen.

Para H1 las ventajas de trabajar en la empresa familiar son muchas:

- Las relaciones familiares han mejorado porque, según ella, «el roce hace el cariño»
- Ha mejorado la conciliación entre la vida familiar y laboral de su propia familia
- Tiene muchas responsabilidades distintas por lo que el trabajo es ameno y variado
- Tiene libertad y capacidad para tomar decisiones al más alto nivel en la organización

Para H1 el principal inconveniente es que no separa su vida personal del trabajo, no «desconecta» ni aún los fines de semana.

Han vivido momentos cruciales en la empresa: cuando abandonó la organización la persona que ocupaba anteriormente el cargo de Director Médico y los momentos de necesaria acometida de fuertes inversiones.

Ante las crisis se reúnen para hablar: la comunicación, mantener la calma y aportar soluciones son las herramientas válidas que utilizan.

La propiedad de la empresa ahora mismo está en manos de M, P y H2. H2 es accionista porque antes de trabajar en la empresa invirtió en ella como socio capitalista.

P ahora mismo tiene 65 años, aunque H1 no se lo imagina desvinculado del negocio. Un tema que tendrán que acometer en los próximos años es la efectiva jubilación de P, si se produjese, y la participación de todos los hermanos en el capital de la sociedad.

VALORACIÓN DEL CASO C:

Es muy importante el papel del socio fundador, que apoya y respalda las decisiones más importantes. De hecho, él actúa como bisagra cuando las dos hermanas no comparten la misma opinión ante una decisión.

El papel de M es importante en la gestión del negocio, no ya sólo como pareja de P, y como antigua trabajadora en el mismo, como responsable del área financiera, sino porque continúa recibiendo un informe mensual sobre la marcha financiera de la empresa familiar. Además ella participa en las reuniones en que se toman las decisiones estratégicas del negocio, donde sólo está presente la familia, aunque opina pero no toma parte en la decisión final.

Se repite el fenómeno de los hijos que acaban cogiendo las riendas del negocio aún cuando no tengan formación específica en el sector o área en que está ubicada la empresa familiar y tampoco tuvieran una idea preconcebida de incorporarse a la organización. Los progenitores fundadores les fueron haciendo partícipes de sus decisiones en el negocio, que a ellos no les resulta ajeno, y que lo viven como algo propio de la familia. También pesa la fuerza de la confianza y la continuidad de la cultura y ética empresarial que coincide con el sistema de valores de la familia.

De hecho, las hijas no se plantean desvincularse del negocio, aunque sí les gustaría quedarse al margen del día a día, en un futuro, delegando en un Director General que rindiera cuentas ante la familia de la gestión de la empresa.

Pensamos que sería beneficioso, en aras de profesionalizar la gestión, y delimitar responsabilidades, que existiera un organigrama por departamentos con el detalle de las funciones de cada una de las hijas.

En pocos años tendrán que encajar la jubilación de P, y será el momento en que cobre importancia la repartición de acciones de la propiedad en el seno de la familia, porque ahora ni H1 ni el hermano más pequeño son propietarios del capital. Para que el reparto sea equitativo y todos los hermanos se sientan cómodos pensamos que sería deseable que valoraran que H1 y H2 trabajan en el negocio, que H2 invirtió en el mismo comprando participaciones, y que el hermano pequeño también es miembro de la familia aunque no trabaje en el mismo ni nunca haya estado vinculado.

Entrevista D:

Fue entrevistado el hijo (HO) de uno de los fundadores del negocio (P), que ha estado trabajando en el mismo hasta hace tres meses

Fundó la empresa P y el cuñado del mismo, tío del entrevistado (T) hace 28 años. P era maestro tornero y T era del gremio. Fue el padre de P quien le animó a que montara el negocio junto a T. P y T son propietarios cada uno del 50% de las acciones.

La empresa se dedica al mantenimiento industrial, y contaba en un principio como empleados a maestros artesanos, y a una persona encargada de la administración.

P tiene 2 hijos, y T tiene 4.

En el año 1.996 una hija de P, en adelante HA, se incorpora a las tareas administrativas en el negocio. Había estudiado oposiciones, y como no aprobó se incorporó a la empresa.

En el año 2.002 el segundo hijo de P, en adelante HO, plantea a P que quiere incorporarse al negocio. Es ingeniero técnico de minas e industrial, ha visto a P ser emprendedor, tener capacidad para decidir su futuro, y, según nos confiesa él, «yo amo la empresa». Se incorpora en el negocio aportando un plan de negocio y un espíritu emprendedor. A P al principio le sorprende que HO, con la formación que tiene, quiera incorporarse a la empresa, pero accede.

En el año 2.004 un hijo de T, en adelante P1, se incorpora al negocio. Es una persona conflictiva en su familia, y sin planes de futuro ni estudios terminados. Es P quien propone a T que trabaje en la empresa, para ver si se «centra».

En el año 2.005 otro hijo de T, en adelante P2, se incorpora al negocio. Está terminando la carrera de ingeniero técnico industrial y va a ratos, de forma inconstante, y trabajando como tornero.

Cuando había alguna decisión estratégica que tomar en el negocio se tomaba en una reunión entre los siguientes miembros de la familia: P, T, HO, P1 y P2. HO comenta que entre P y T no tenían capacidad de comunicación, y muchas veces las decisiones encontraban dos frentes: uno por cada familia.

HO propone nuevos proyectos, referentes a la fabricación de maquinaria industrial. Comienza con la fabricación de maquinaria auxiliar para ferias. Después propone fabricar vibradores para cooperativas agrícolas, fabrica dicha máquina e incluso vende una. Pero T no apoya el proyecto de creación en serie de dichas máquinas para la venta.

Después propone la creación de una máquina para romper piedra en las obras. Se hace la inversión en diseño e investigación, y se fabrica la máquina y se vende. Se producen más encargos de máquinas de este tipo, y aumenta la facturación.

Poco después se consigue vender otro vibrador para cooperativas agrícolas, y HO presenta un plan de negocio para fabricar este tipo de vibradores de forma industrial. Junto con este plan de negocio, presenta un organigrama con funciones detalladas de todos los trabajadores de la empresa.

En este punto, a P1 se le nota molesto por la iniciativa de HO y comienzan los enfrentamientos directos, le dice «Tú no eres quien para tomar las decisiones y organizar el trabajo, tendrían que ser mi padre o el tuyo».

Llega un momento crítico: uno de los fundadores, P, tiene la edad de jubilación (65 años) mientras que T aún tiene 55 años. P plantea que quiere continuar trabajando en el negocio, percibiendo la remuneración oportuna pero realizando los trámites a efectos de la jubilación. Entonces T le dice que no quiere que se quede trabajando en el negocio. P se siente muy molesto ante esta actitud, y en contrapartida no realiza los trámites para la jubilación, y sigue trabajando pero con una actitud relajada, que sabe molesta a T.

Mientras tanto HO presenta un nuevo proyecto de futuro que tiene como objetivo fabricar herramientas para placas solares. Desarrollan la viabilidad del proyecto durante 4 meses y nadie se interesa ni pregunta por el desarrollo del mismo.

A esto se suma una fuerte discusión entre primos puesto que HO se da cuenta de que estos siempre le acompañan en sus reuniones demostrando desconfianza, como si no pudieran darle autonomía. HO sentía que «cualquier decisión que parfía de mi venían a bloquearla»

P habló con T, defendiendo la posición en la empresa de su hijo, y T le recrimina que HO gestionaba mal los nuevos proyectos, cuando él los desconocía porque no se había involucrado en los mismos.

En Febrero de este año HO se despide de la empresa viendo que no puede seguir adelante con las líneas de negocio abiertas, ante el mal ambiente generado que bloquea la capacidad para trabajar juntos. En la actualidad ha abierto un estudio de ingeniería con su mujer.

En estos momentos, HA está estudiando una oposición con el objetivo de abandonar la empresa. P está esperando a que HA ya no trabaje en la empresa para plantearle a T que quiere la disolución de la misma.

VALORACIÓN DEL CASO D:

En todas las entrevistas mantenidas se ha manifestado durante la conversación el hecho de que cuando se comparten relaciones laborales y familiares existe el riesgo de que malas relaciones laborales desemboquen en malas relaciones familiares.

Todos conocían casos cercanos, si no en la propia familia, de familiares que habían acabado «a tortas». Bien, este caso nos permite estudiar los elementos que se deben cuidar para que las relaciones laborales con familiares sean lo más fluidas posibles. De hecho, no sólo la sucesión de la empresa por la segunda generación se está cuestionando

sino que, además, según nos cuenta el entrevistado, éste ha sido el primer año en que no se han reunido con motivo de la Navidad.

HO comenta que P y T no tienen, ni tenían capacidad de comunicación. Los hijos de ambos fueron entrando en el negocio sin que los fundadores se plantearan qué puestos debían ocupar, ni qué tipo de decisiones podían tomar, en función de su formación y capacidad.

Pensamos que los fundadores del negocio deberían haber marcado las nuevas líneas de negocio, y haber creado un organigrama dotando de apoyo formal y recursos a cada uno de los nuevos puestos de trabajo que ocupen los familiares.

Ante la falta de comunicación e imprevisión, parece que son los intereses diferenciados de cada una de las ramas de la familia los que imperan, formándose dos frentes que cada vez son más irreconciliables. Esto explicaría la sensación de HO cuando dice que «Cualquier decisión que partía de mí venían a bloquearla».

Se echa en falta un órgano formal de decisiones. La formación y motivación de las personas en el negocio debería tenerse en cuenta. No es operativo que P1, sin apenas formación, o P2, que no es estable en el negocio, decidan sobre los nuevos planes de negocio al mismo nivel que P y T, o incluso HO (debido a la formación que tiene y los planes de negocio que plantea).

No se ha planificado la sucesión generacional en la empresa. Habría sido necesario elaborar un protocolo familiar que regulase los criterios de incorporación a la empresa de los miembros de la familia, y las condiciones necesarias para la toma de decisiones, habilitando los órganos apropiados para ello tales como el Consejo de Administración o el Consejo de Familia.

El reconocimiento a los fundadores del negocio es uno de los principios básicos en las organizaciones, según manifiesta C. Fernández Regojo con motivo de las Jornadas sobre Constelaciones Organizacionales. Esto explica el malestar de P cuando manifiesta su voluntad de seguir trabajando en el negocio tras la jubilación y T no está de acuerdo. P no siente reconocida su labor y se siente muy molesto con su cuñado y, por ende, con sus sobrinos.

Desde nuestro punto de vista, en este momento la lealtad familiar irrumpe con fuerza, y es el detonante para que HO abandone el negocio y HA planeé dejarlo también en cuanto cuente con otra alternativa laboral.

Planificar la sucesión es planificar la continuidad del negocio. Es necesario reconocerle al fundador su papel en la organización y atender sus demandas.

4. CONCLUSIONES

4.1. Conclusiones

Hemos encontrado características comunes a todas estas empresas familiares, o familias empresarias. Con la relación y exposición de las mismas pretendemos exponer aspectos que demuestran que la familia y la empresa se interrelacionan constantemente.

A continuación comentaremos las características comunes, junto con una referencia al caso práctico al que corresponden.

1. El fundador constituye la empresa junto a su mujer, esto es, los dos son propietarios y accionistas de la misma. En muchos casos trabajan también juntos en la empresa.

En los casos A, B y C es la pareja, el propio subsistema conyugal, el que sueña y desarrolla el proyecto empresarial, con el riesgo económico que supone para la familia, que nos muestra la implicación y la inversión de energía física y emocional empleada en el mismo.

En los casos B y C, además la pareja trabaja junta, con lo que comparte espacio de trabajo y relaciones laborales.

En los tres casos la pareja es siempre punto de referencia y consulta en las decisiones que se toman en el seno de la empresa.

2. En todos los casos el/los fundador/es transmiten el amor por el negocio a sus hijos. Todos crecen conociéndolo, teniendo relación con personas del entorno laboral (trabajadores, clientes, proveedores) y en muchos casos siendo partícipes en las consultas de decisiones estratégicas del negocio tengan o no formación o experiencia empresarial.

En el caso A el padre fundador comenta explícitamente las decisiones estratégicas con toda la familia y tiene a todos al tanto de cómo va el negocio.

En el caso B los hermanos trabajaron en el negocio durante el verano mientras estudiaban, y en la actualidad, ante momentos críticos en la gestión del negocio, se reúne toda la familia.

En el caso C los padres, cuando comienzan el negocio, dan opción a sus hijas a que inviertan en el mismo, de tal forma que una de ellas compra una participación como accionista aunque en ese momento no se planteara vincularse laboralmente a la empresa.

En el caso D, el hijo de uno de los fundadores, durante la entrevista, comenta que desde que era pequeño ha visto a su padre trabajar en la empresa, y ha aprendido a amarla.

3. Cuando se comparten relaciones laborales y familiares existen riesgos de que malas relaciones laborales desemboquen en malas relaciones familiares; esto es, que existan conflictos que enturbien las relaciones familiares.

En el caso A, el fundador comenta que una cuñada y varios sobrinos trabajaron en la empresa y que se deterioraron las relaciones familiares, decidiendo ellos abandonar la empresa.

En el caso B, es el tío de la entrevistada, hermano de su madre, quien trabajó un tiempo en la empresa junto a su padre, y según nos comenta ella misma, lo abandonó estableciéndose como competencia. La actitud de la madre de la entrevistada fue decisiva a la hora de evitar el enfrentamiento, esto es, dijo: «Es mi hermano y no vamos a discutir por la empresa». La entrevistada, hija de los fundadores, comenta que las familias se han seguido reuniendo sin hablar ya más de trabajo, pero a ella le ha supuesto un varapalo en la relación con su tío.

En el caso D, el enfrentamiento entre fundador y cuñado, y entre primos, ha desencadenado tal enfriamiento en las relaciones familiares que en las últimas navidades ni siquiera se reunieron.

4. En el seno de la familia empresaria la cuestión de la sucesión en la dirección de la misma es vital. Cuando los fundadores se acercan a la edad de jubilación suelen recurrir en primer lugar a miembros de su familia, lo cual genera cambios y expectativas cumplidas o frustradas, según los casos.

Además, suelen ser negocios personalizados, hechos a la medida del fundador que los creó. Todos los hijos que continúan al frente del negocio son comparados con la forma de ser y trabajar de su padre. El éxito de la sucesión consiste en asegurar unos mismos valores de base, al tiempo que los hijos consiguen diferenciarse de su progenitor haciéndose respetar en su individualidad.

En el caso A, el fundador nos comenta que es un tema que llevaba meditando muchos años, pensando en alguien idóneo para sucederle, y comentándolo con sus hijos. Cuando estaba madurando la idea de vender el negocio, su hija le comentó que le gustaría trabajar allí, y con el tiempo, hacerse cargo del mismo. El padre, consciente de las implicaciones que podría tener para toda la familia optó por consensuarlo con todos los hermanos, que estuvieron de acuerdo.

En el caso B, cuando le diagnosticaron la enfermedad terminal al fundador, él y su mujer, hablaron con su hija, y le pidieron que trabajara al frente del negocio. Ella dejó su

carrera profesional, sin ninguna experiencia laboral en el sector de la empresa, y «les dio su palabra». La fuerza de este compromiso le ha permitido enfrentarse a multitud de dificultades sin tirar la toalla.

En el caso C, cuando la madre debe retirarse del negocio por problemas de salud, el padre fundador llama a su hija y le pide que se incorpore al negocio, como su persona de confianza y futura dirigente del mismo. Años más tarde también su hermana acaba incorporándose a la empresa, cuando ninguna de las dos tenía experiencia profesional en este sector.

5. La continuidad de la empresa familiar se asocia a la continuidad de los valores con que la misma se fundó, que se afianzaron como cultura de la empresa, y que son los valores propios de la familia. Este aspecto genera confianza en los clientes, proveedores y empleados.

En el caso B, la entrevistada lo cita expresamente; esto es, que la fuerza del negocio está en la ética que comparte la familia, y cita textualmente el valor de la palabra, y el valor de la persona, que está por encima del dinero y de los negocios.

En el caso A, también el padre fundador hace referencia a que su hija comparte una misma forma ética de afrontar los temas en el seno de la empresa.

6. El lugar en el que se toman las decisiones de peso de la empresa es la familia.

En el caso A, el fundador comenta todas las decisiones importantes del negocio con su mujer y todos sus hijos, incluyendo los que no trabajan en la empresa.

En el caso B, habitualmente madre e hija toman todas las decisiones que afectan al negocio. Aunque en momentos de crisis fuertes cuentan con toda la familia, como hace un año, cuando la entrevistada nos relata un episodio en que estuvo a punto de tirar la toalla.

En el caso C, es en la casa de los padres, y una vez a la semana, cuando comen juntos, padres e hijas, para comentar la marcha del negocio y tomar las decisiones estructurales del mismo.

En el caso D, cuando se tomaban las decisiones de peso, los que estaban presentes en la reunión eran sólo los trabajadores miembros de la familia, independientemente de la responsabilidad que tuvieran en el negocio.

7. La relación que mantienen los miembros de la familia que trabajan juntos ha cambiado desde que comparten también ámbito laboral.

En el caso A, padre e hija admiten que su relación ha cambiado porque ambos pasan más tiempo los dos juntos. Ahora hablan más que antes. La hija admite que, cuando mantienen un conflicto por algún tema laboral en el trabajo, le cuesta mantener la buena relación con su padre cuando llega a casa.

En el caso B, a raíz de asumir el compromiso de continuar con la empresa, la hija cambió de residencia (vivía en otra ciudad) y se trasladó a la casa familiar. Ahora vive y trabaja con su madre, con la que comparte también parte de su tiempo libre.

En el caso C, la relación familiar ha mejorado desde que trabajan juntos, porque se ven más y, tal y como describe nuestra entrevistada, «el roce hace el cariño».

8. Se manifiesta confianza entre los miembros de la familia que trabajan juntos. Confianza en que la otra persona actuará de una forma ética pensando en el buen fin del negocio. Y confianza en cuanto a cercanía y mayor apoyo en el trato personal.

En el caso A, al ser preguntados padre e hija, durante la entrevista, sobre las ventajas de trabajar juntos siendo familiares ambos están de acuerdo en que valoran la confianza que existe en la otra persona, que va a cumplir sus compromisos, actuar de una forma ética y pensar siempre en el buen fin del negocio.

En el caso B, la entrevistada valora la confianza, en el sentido amplio de la palabra, como una ventaja y un inconveniente a la hora trabajar juntos.

En el caso C, cuando el padre le pide a su hija que se incorpore al negocio, debido a que la madre tiene que dejar la gestión por problemas de salud, es porque necesita tener en el negocio un apoyo, alguien en quién pueda confiar, y recurre a su familia.

4.2. Conclusiones para la Terapia de Familia y Pareja

Nuestra hipótesis de partida es que la existencia de la empresa familiar en el seno de una familia nutre y retro-alimenta aspectos tan importantes de la misma como su historia familiar, la relación entre los miembros de la familia y su sistema de valores.

A continuación relacionaremos los tres aspectos familiares indicados en nuestra hipótesis de partida con las características comunes encontradas en las familias empresarias de nuestro estudio. Reflejamos el número asociado a cada una de dichas características para facilitar su localización.

La historia familiar se nutre y retroalimenta con los siguientes aspectos relacionados con la empresa familiar:

(2) En todos los casos el/los fundador/es transmiten el amor por el negocio a sus hijos. Todos crecen conociéndolo, teniendo relación con personas del entorno laboral (trabajadores, clientes, proveedores) y en muchos casos siendo partícipes en las consultas de decisiones estratégicas del negocio tengan o no formación o experiencia empresarial.

(3) Cuando se comparten relaciones laborales y familiares existen riesgos de que malas relaciones laborales desemboquen en malas relaciones familiares; esto es, que existan conflictos que enturbien las relaciones familiares.

(4) En el seno de la familia empresaria la cuestión de la sucesión en la dirección de la misma es vital. Cuando los fundadores se acercan a la edad de jubilación suelen recurrir en primer lugar a miembros de su familia, lo cual genera cambios y expectativas cumplidas o frustradas, según los casos.

(6) El lugar en el que se toman las decisiones de peso de la empresa es la familia.

La relación entre los miembros de la familia se nutre y retroalimenta con los siguientes aspectos relacionados con la empresa familiar:

(1) El fundador constituye la empresa junto a su mujer, esto es, los dos son propietarios y accionistas de la misma. En muchos casos trabajan también juntos en la empresa.

(3) Cuando se comparten relaciones laborales y familiares existen riesgos de que malas relaciones laborales desemboquen en malas relaciones familiares; esto es, que existan conflictos que enturbien las relaciones familiares.

(4) En el seno de la familia empresaria la cuestión de la sucesión en la dirección de la misma es vital. Cuando los fundadores se acercan a la edad de jubilación suelen recurrir en primer lugar a miembros de su familia, lo cual genera cambios y expectativas cumplidas o frustradas, según los casos.

(6) El lugar en el que se toman las decisiones de peso de la empresa es la familia.

(7) La relación que mantienen los miembros de la familia que trabajan juntos ha cambiado desde que comparten también ámbito laboral.

El sistema de valores de la familia se nutre y retroalimenta con los siguientes aspectos relacionados con la empresa familiar:

(5) La continuidad de la empresa familiar se asocia a la continuidad de los valores con que la misma se fundó, que se afianzaron como cultura de la empresa, y que son los

valores propios de la familia. Este aspecto genera confianza en los clientes, proveedores y empleados.

(6) El lugar en el que se toman las decisiones de peso de la empresa es la familia.

Por lo tanto, todos estos son aspectos que es necesario considerar en la terapia con familias empresarias, sin exceptuar que además existan otros aspectos en los que sea necesario trabajar teniendo en cuenta las características especiales de cada caso.

Somos conscientes de que una muestra de cuatro familias entrevistadas es escasa. Lo que hemos pretendido con este análisis cualitativo es corroborar los principios teóricos que relacionan empresa familiar y familia.

Aportación a la práctica de la Terapia de Familia y Pareja

Con este estudio se pretende realizar una aportación a la práctica de la Terapia de Familia y Pareja: es necesario tomar en consideración si la familia que viene a consulta está vinculada de cualquier forma a una empresa familiar para tener en consideración todos los aspectos que aquí hemos detallado.

Para trabajar con estas familias es de mucha utilidad tener conocimientos de organización empresarial, para contribuir a establecer cauces e instrumentos que faciliten las relaciones familiares en el seno de la empresa.

Nos referimos a herramientas tales como:

- Establecimiento de un organigrama de la empresa, con funciones y responsabilidades delimitadas para cada puesto de trabajo
- Realización de un plan de sucesión con áreas, plazos marcados y un plan de formación diseñado para las nuevas generaciones que se incorporen al negocio
- Elaboración de un protocolo familiar que regule la relación entre familia y empresa
- Dotar de poder al Consejo de Administración como un órgano en cuyo seno se toman las decisiones empresariales
- Constitución de Consejos de Familia con presencia exclusiva de los miembros de la familia que puedan ser vehículos de comunicación entre la familia y el Consejo de Administración.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Bermejo Sánchez M. (2008). Hacia la empresa familiar líder. Pearson Education.
Corona J. (2006). Manual de la Empresa Familiar. Editorial Deusto. Madrid.

Escribano C. (2000). Artículo «¿Es su empresa una empresa familiar?» Revista Actualidad de la Empresa Familiar Número 1.

Fundación Nexia para el Desarrollo de la Familia Empresaria. Jornadas de Empresa Familiar 2.006.

Fernández Regojo C. (2006). Manual de las Jornadas sobre Constelaciones Organizacionales.

Lasberg I. (2002). Artículo «De gestor a líder». Revista Actualidad de la Empresa Familiar Número 11.

Ríos González J.A. (1994, 2ª ed.): Manual de Orientación y Terapia Familiar (Enfoque sistémico teórico – práctico). Instituto de Ciencias del Hombre. Madrid.

Ríos González J.A. y Col. (2003). Vocabulario Básico de Orientación y Terapia Familiar. Editorial CCS. Madrid.

Rodríguez Alcaide J. (2004). La singularidad de la Empresa Familiar: Conceptos Básicos para llegar a entenderla. Colección Cátedra PRASA. Córdoba.

Rodríguez Alcaide J. y Rodríguez Zapatero M. (2007). El Protocolo Familiar: Un juego de promesas y una cascada de contratos. Colección Cátedra PRASA. Córdoba.

Rodríguez Alcaide J. y Col. (2006). Comunicación en la Empresa Familiar. Cuaderno Número 3. Cátedra PRASA de la Empresa Familiar. Córdoba.

Rodríguez Alcaide J. y Col. (2007). El factor familia en la organización de la Empresa Familiar. Cuaderno Número 4. Cátedra PRASA de la Empresa Familiar. Córdoba.

Resumen

La existencia de la empresa familiar en el seno de una familia nutre y retroalimenta aspectos tan importantes de la misma como su historia familiar, la relación entre los miembros de la familia y su sistema de valores. Por lo tanto, es necesario que en la práctica de la Terapia de Familia y Pareja el terapeuta considere si la familia o pareja en terapia se encuentra vinculada a una empresa familiar.

Palabras claves

Familia empresaria
Sucesión generacional
Historia familiar

Sistema de valores familiar
Organigrama
Plan de negocio
Comunicación
Protocolo familiar

Summary

The existence of the family business into a family nurtures and feeds back such important aspects of it as family history, the relationship between family members and their value system. Thus it is necessary that the practice of Family Therapy and Family therapists consider whether the couple or family is related to a family business.

Key Words

Family business
Generational Succession
Family history
Family value system
Organigram
Business Plan
Communication
Protocol Family

Con este número finaliza su suscripción al año 2008.
Con el fin de evitar molestias o devoluciones le rogamos nos haga
llegar los cambios de domicilio o Banco que debemos tener en
cuenta al cobrarle por Banco o Caja la suscripción que se le facturará
una vez aparecido el número 71 correspondiente a 2009.